



Consejo de Administración

332.^a reunión, Ginebra, 8-22 de marzo de 2018

GB.332/PFA/8

Sección de Programa, Presupuesto y Administración
Segmento de Auditoría y Control

PFA

Fecha: 21 de febrero de 2018

Original: inglés

OCTAVO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021

Finalidad del documento

El presente documento contiene la Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual pone en práctica la política de evaluación de la OIT (2017), aprobada por el Consejo de Administración en su 331.^a reunión. Se invita al Consejo de Administración a que tome nota del informe y apruebe la Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021 de la OIT (véase el proyecto de decisión en el párrafo 32).

Objetivo estratégico pertinente: Todos.

Resultado/eje de política transversal pertinente: Resultado funcional B: Gobernanza eficaz y eficiente de la Organización.

Repercusiones en materia de políticas: Ninguna.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Tiempo consagrado por el personal existente.

Seguimiento requerido: Aplicación de la Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021, conforme a lo aprobado.

Unidad autora: Oficina de Evaluación (EVAL).

Documentos conexos: GB.331/PFA/8 y GB.329/PFA/8.

A. Introducción

1. En su 331.ª reunión, el Consejo de Administración adoptó una nueva política de evaluación de la OIT (2017) (documento [GB.331/PFA/8](#), anexo). La nueva política de evaluación se basa en la anterior, adoptada en 2005, así como en la reciente evaluación independiente de la función de evaluación de la OIT (2016) ¹ y en los amplios procesos de consulta en los que participaron el personal y los mandantes de la OIT. Para determinar los resultados y las metas a través de los cuales se aplicará gradualmente la política de evaluación, es necesario establecer una estrategia de evaluación con plazos definidos, armonizada con el Plan estratégico de la OIT para 2018-2021 (documento [GB.328/PFA/1](#)). Esta nueva estrategia de evaluación complementa la política de evaluación e identifica las repercusiones y las principales esferas de acción que de ella se derivan; por tanto, debe leerse conjuntamente con los principios y valores fundamentales contenidos en la política de evaluación.
2. La anterior Estrategia de evaluación para 2011-2015 (posteriormente ampliada a 2015-2017) se aplicó en el contexto del Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 (documento [GB.304/PFA/2 \(Rev.\)](#)), la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa (Declaración sobre la Justicia Social) ² y los programas y presupuestos bienales. En dichos documentos estratégicos se exhortaba a la Organización a que fortaleciera la gestión de los conocimientos y la rendición de cuentas en los ámbitos del trabajo decente y aumentara la pertinencia y la utilidad de la evaluación para los mandantes. La Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021 está en consonancia con los principales documentos programáticos y de política conexos de la OIT, en particular los relacionados con el fortalecimiento de la función de la OIT como organización de referencia en materia de conocimientos y el llamamiento a un uso eficaz y eficiente de los recursos con el fin de prestar servicios eficaces a los Estados Miembros.
3. Sobre la base de los logros obtenidos por la función de evaluación, la nueva estrategia propone un vínculo más significativo e integrado con el desempeño de la Organización, tal y como se reconoce en el Plan estratégico de la OIT para 2018-2021. Otros factores importantes que han influido en la actualización de la política y la estrategia de evaluación son la evaluación independiente de 2016, los progresos logrados recientemente por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) en la formulación de nuevas normas y criterios de evaluación y la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
4. En la política de evaluación se establecen los principios de evaluación, mientras que en la nueva estrategia de evaluación se definen concretamente los resultados, metas intermedias y metas finales para aplicar esos principios. La estrategia de evaluación también cuenta con plazos definidos y está en consonancia con el Plan estratégico de la OIT para 2018-2021. La política de evaluación (2017) se basa en seis principios fundamentales:
 - observancia de las buenas prácticas internacionales;
 - defensa del mandato y misión de la OIT;
 - profesionalismo;

¹ OIT: *Independent Evaluation of ILO's Evaluation Function – IEE, 2011–2016, Final Report*, Ginebra, 2017 (documento disponible sólo en inglés; puede consultarse un [resumen](#) de dicho informe en español).

² OIT: *Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa*, Conferencia Internacional del Trabajo, 97.ª reunión, Ginebra, junio de 2008.

- transparencia y aprendizaje;
 - independencia del proceso, e
 - igualdad de género y no discriminación.
5. La política de evaluación de 2017 preconiza la innovación para reforzar los principios rectores del Plan estratégico de la OIT para 2018-2021, mediante:
- evaluaciones más estratégicas de las actividades de proyectos y programas cuyos temas, marcos programáticos y ubicaciones sean idénticos o similares, mediante la agrupación y la financiación integrada;
 - enfoques, métodos y marcos de evaluación participativos y centrados en las personas, que tengan en cuenta a los trabajadores desfavorecidos, los derechos humanos y la igualdad de género y estén adaptados al mandato y el contexto específicos de la OIT (por ejemplo, tripartismo, diálogo social, labor normativa);
 - utilización de las evaluaciones en el seguimiento posterior a la evaluación, prestando una atención especial al fortalecimiento de dicho seguimiento con respecto a las evaluaciones descentralizadas;
 - mayor independencia de los componentes descentralizados de la función de evaluación para asegurar el máximo grado posible de independencia e imparcialidad en las evaluaciones y los mecanismos, a fin de seguir mejorando el uso de sus conclusiones en el plano regional;
 - sistemas automatizados de seguimiento de las respuestas del personal directivo, con un seguimiento sistemático de sus respuestas a las recomendaciones de las evaluaciones, ya sean independientes o internas, y
 - un marco para el desarrollo de las capacidades en materia de evaluación, incluso de los mandantes tripartitos y de otras partes interesadas pertinentes si así lo solicitan.

B. Resultados de la estrategia de evaluación a nivel institucional

6. La estrategia de evaluación se pone en práctica a través de una teoría del cambio (véase el anexo). Funciona a dos niveles, ya que contempla: *a)* las actividades de la Oficina de Evaluación (EVAL) que contribuyen a la función de evaluación, y *b)* un conjunto de resultados y repercusiones en toda la Organización, en el marco de una cultura de evaluación más integral en apoyo del mandato de la OIT. Los dos niveles están interrelacionados por medio del resultado funcional B.5 del Programa y Presupuesto para el bienio 2018-2019 (Gobernanza eficaz y eficiente de la Organización).
7. Las evaluaciones externas han confirmado que la función de evaluación de la OIT ha madurado y se ha convertido en un producto modelo de una Oficina de Evaluación de las Naciones Unidas independiente. Para que la función de evaluación alcance un nuevo nivel de madurez superior, las conclusiones de las evaluaciones deben tener un papel más prominente e influir en la toma de decisiones. Por consiguiente, la teoría del cambio para la función de evaluación tiene tres dimensiones: la contribución de la evaluación a la eficacia y eficiencia de la OIT en la aplicación de sus políticas y programas de promoción del trabajo decente; el incremento de la credibilidad y el liderazgo de la OIT por medio de una cultura integrada de rendición de cuentas, transparencia y evaluación; y el avance en la consecución

de los objetivos en materia de trabajo decente mediante el fomento de alianzas nacionales e internacionales a fin de medir la contribución a los ODS. En resumen, la función de evaluación promueve la eficacia, la credibilidad y las alianzas.

8. La función de evaluación contribuirá a lograr dichas repercusiones mediante la consecución de los tres resultados siguientes:
 - Resultado 1: Fortalecimiento de las capacidades y sistemas de evaluación para mejorar la práctica y el uso;
 - Resultado 2: Aumento del valor de la evaluación mediante el uso de evaluaciones más fiables y de mayor calidad (independencia, credibilidad, utilidad), y
 - Resultado 3: Fortalecimiento de la base de conocimientos de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones.

Estos tres resultados se lograrán a través de la consecución de 13 subresultados, que se sustentarán en un entorno propicio para la evaluación en la OIT, tal como se expone en los párrafos 10 a 26 *infra*, y los marcos de resultados que los acompañan. Los tres resultados reflejan la expectativa de que la función de evaluación tenga una mayor influencia en la toma de decisiones, la credibilidad, la visibilidad y el desempeño de la Organización.

9. Tal como se indica en la política de evaluación, se requiere una cultura de evaluación sólida para mejorar el desempeño institucional, la eficacia y el aprendizaje con miras a la consecución del Programa de Trabajo Decente. La teoría del cambio presenta un progreso considerable con respecto a la política de evaluación y la estrategia de evaluación anteriores, ya que contempla una mayor madurez y eficacia de la función de evaluación de la OIT para influir en la toma de decisiones en todos los niveles; refuerza la credibilidad y el liderazgo; y fomenta las alianzas para lograr avances en la aplicación del Programa de Trabajo Decente dentro del marco de los ODS.

C. Marcos de resultados para una función de evaluación eficaz en la OIT

Resultado 1. Fortalecimiento de las capacidades y sistemas de evaluación para mejorar la práctica y el uso

10. El sólido apoyo proporcionado a los colegas y los mandantes por el personal cualificado de EVAL, los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales y la amplia red de evaluación es esencial para desarrollar una cultura de evaluación más eficaz en la Organización. Dicho apoyo se presta en forma de capacitación, respaldo y estímulo para ampliar sus capacidades y aplicar las normas de calidad de la OIT en la gestión y el uso de las evaluaciones. La función de evaluación ha mejorado progresivamente sus productos y servicios para la gestión de las evaluaciones y la evaluabilidad de las actividades de los programas, en particular en el contexto de los ODS y la comunicación de los resultados de las evaluaciones. Así, los mandantes y el personal ampliarán sus capacidades analíticas a fin de extraer enseñanzas de los resultados de los programas, lo cual les permitirá ejercer una influencia práctica en los procesos de diseño y ejecución.

1.1. Realización de las actividades de evaluación dentro del plazo establecido y conforme a lo dispuesto en la política de evaluación

11. Garantizar que las evaluaciones se llevan a cabo dentro del plazo establecido y que mantienen un nivel de calidad elevado es uno de los objetivos principales de la política de evaluación. Sin embargo, la gran carga de trabajo exige la adopción de medidas eficientes e innovadoras para poder aplicar dicha política. Con objeto de apoyar este proceso, se introducirán reformas como la agrupación de las evaluaciones, la flexibilidad presupuestaria, la garantía de la calidad y la aplicación de nuevos métodos.

1.2. Fortalecimiento de la capacidad de evaluación del personal en las regiones y los departamentos

12. El Programa de certificación de gestores de evaluación y el Programa de certificación en evaluación interna son herramientas importantes para incrementar la participación en las evaluaciones independientes, ampliar las competencias relacionadas con la autoevaluación y asentar una cultura de evaluación más sólida. Las regiones y los departamentos colaborarán plenamente en el fortalecimiento de la capacidad de seguimiento y evaluación del personal, los mandantes y otros asociados. La certificación otorgada por ambos programas de formación implica la aplicación de los conocimientos adquiridos. Con objeto de reforzar la red de evaluación, que es crucial para establecer una cultura de evaluación, se proporcionarán incentivos y apoyo.

1.3. Participación de los mandantes en el seguimiento y la evaluación de los Programas de Trabajo Decente por País y las actividades de cooperación para el desarrollo teniendo en cuenta los ODS

13. Con la adopción de los ODS y el desarrollo de instrumentos y herramientas de EVAL para mejorar la evaluabilidad y los sistemas de seguimiento y evaluación, el marco de desarrollo de las capacidades debe integrar una cultura de evaluación más sólida. EVAL ha establecido un marco para evaluar rápidamente las capacidades nacionales, estructurales y técnicas necesarias para realizar un seguimiento y una evaluación sistemáticos del trabajo decente en el contexto de los ODS. Esto debería dar lugar a iniciativas de fortalecimiento de las capacidades en apoyo de las alianzas, a fin de dotar a los países de la capacidad suficiente para llevar a cabo análisis, seguimientos sistemáticos y exámenes nacionales dirigidos por los propios países.

1.4. Integración de la evaluación en los Programas de Trabajo Decente por País y las actividades de cooperación para el desarrollo, con un énfasis particular en los ODS

14. Es necesario incrementar la colaboración de los mandantes en la función de evaluación en un mayor número de Programas de Trabajo Decente por País (PTDP). Los ODS son sumamente pertinentes para el Programa de Trabajo Decente y para los PTDP. Además, la OIT debe presentar informes tanto sobre los resultados de los PTDP como sobre su contribución a los ODS. La herramienta de diagnóstico creada por EVAL puede utilizarse para analizar los vínculos entre los PTDP y los ODS y su plan de seguimiento, así como para generar informes sobre la contribución de los PTDP a los ODS.

1.5. Capacidad consolidada de las regiones y los departamentos para incorporar y utilizar las evaluaciones

15. Para garantizar el uso del seguimiento y la evaluación como herramientas de buena gestión y desarrollo de conocimientos, es necesario adoptar medidas de sensibilización, incentivación, apoyo a la formación y elaboración de herramientas de seguimiento y evaluación eficaces desde el punto de vista de los costos y el tiempo invertido, entre otras medidas.

Marco de resultados para el resultado 1

Resultado de la estrategia de evaluación

1.1. Realización de las actividades de evaluación dentro del plazo establecido y conforme a lo dispuesto en la política de evaluación

Indicador	Criterio de referencia	Meta intermedia para el bienio 2018-2019	Meta final para el bienio 2020-2021	Vínculos y supuestos
Realización de todas las evaluaciones obligatorias dentro del plazo establecido para su uso por el personal directivo, los mandantes y los donantes.	90 por ciento de las evaluaciones independientes y 33 por ciento de las evaluaciones internas.	95% de las evaluaciones independientes y 50% de las evaluaciones internas se han completado de forma oportuna al final del bienio.	Para finales de 2021, el 95 por ciento de las evaluaciones independientes y el 75 por ciento de las evaluaciones internas se habrán completado dentro del plazo establecido a fin de influir en la toma de decisiones.	a) capacidad para garantizar la independencia de las evaluaciones en las regiones por medio del fortalecimiento de la capacidad y la independencia de los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales; b) creación de comités consultivos de evaluación regionales, y c) control de la calidad y examen de las evaluaciones.

Resultado de la estrategia de evaluación

1.2. Fortalecimiento de la capacidad de evaluación del personal en las regiones y los departamentos

Indicador	Criterio de referencia	Meta intermedia para el bienio 2018-2019	Meta final para el bienio 2020-2021	Vínculos y supuestos
1.2.1. Mejora de la capacidad de evaluación del personal de la OIT.	A finales de 2017, 77 miembros del personal habían obtenido el certificado de gestores de evaluaciones y otros dos habían obtenido el certificado de evaluadores internos.	Al menos 30 miembros más del personal de la OIT han obtenido el certificado de gestores de evaluaciones o de evaluadores internos.	Para finales de 2021, por lo menos 120 miembros del personal de la OIT habrán obtenido el certificado de gestores de evaluaciones o de evaluadores internos.	Interés, uso y accesibilidad del Programa de certificación de gestores de evaluación y del Programa de certificación en evaluación interna.
1.2.2. Funcionamiento de la red de evaluación de la OIT sobre la base de funciones y descripciones de puestos claramente establecidas.	Actualmente, las funciones de la red de evaluación (a nivel de departamento y de gestores de evaluaciones) se ejercen a título voluntario, lo que limita la disponibilidad de la capacidad de evaluación.	Las responsabilidades en materia de evaluación figuran en las descripciones de puestos de los puntos focales de evaluación designados en los departamentos; y los gestores de evaluaciones certificados cuentan con un reconocimiento uniforme en las evaluaciones del desempeño.	Para finales de 2021, una red de evaluación plenamente operativa se habrá integrado completamente en las funciones pertinentes en las regiones y departamentos; y se habrán proporcionado los recursos e incentivos adecuados.	Fortalecimiento de la independencia de los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales y de los puntos focales de evaluación designados en los departamentos; y realización de actividades de capacitación en materia de evaluación en las regiones y los departamentos.

Resultado de la estrategia de evaluación**1.3. Participación de los mandantes en el seguimiento y la evaluación de los Programas de Trabajo Decente por País y las actividades de cooperación para el desarrollo teniendo en cuenta los ODS**

Indicador	Criterio de referencia	Meta intermedia para el bienio 2018-2019	Meta final para el bienio 2020-2021	Vínculos y supuestos
Incorporación de formación pertinente sobre seguimiento y evaluación en los programas de formación y desarrollo de capacidades para los mandantes a fin de aumentar su participación en las evaluaciones.	Durante 2010-2017, se formó a 1 052 mandantes (124 de ellos en 2016).	Creación de módulos de formación y de desarrollo de capacidades en materia de evaluación, que tienen en cuenta las cuestiones relacionadas con los ODS, para su integración en programas destinados a los tres grupos de mandantes.	Para finales de 2021, por lo menos 150 mandantes (con una representación equitativa de los tres grupos) habrán recibido una formación adaptada en materia de evaluación, en el marco más amplio de los programas de formación de EVAL y de toda la Organización.	Colaboración dentro de la OIT y con instituciones externas con miras a incluir módulos de formación en materia de evaluación en otros programas de formación y de desarrollo de capacidades.

Resultado de la estrategia de evaluación**1.4. Integración de la evaluación en los Programas de Trabajo Decente por País y las actividades de cooperación para el desarrollo, con un énfasis particular en los ODS**

Indicador	Criterio de referencia	Meta intermedia para el bienio 2018-2019	Meta final para el bienio 2020-2021	Vínculos y supuestos
Número de PTDP y proyectos de cooperación para el desarrollo dotados de sólidos procesos y mecanismos de evaluación y en los que los mandantes colaboran periódicamente en el cumplimiento de los requisitos de seguimiento y evaluación.	Todavía no se han establecido criterios de referencia.	Desarrollo del proceso y puesta a prueba en una serie de PTDP seleccionados para garantizar que los PTDP y los proyectos disponen de mecanismos (instrumentos de diagnóstico) para determinar su evaluabilidad, nivel de integración de los ODS y grado de participación de los mandantes en el seguimiento y la evaluación.	Para finales de 2021, el 75 por ciento de los PTDP y de los proyectos de cooperación para el desarrollo contará con mecanismos para determinar su evaluabilidad, nivel de integración de los ODS y grado de participación de los mandantes en el seguimiento y la evaluación.	La colaboración dentro de la OIT aumenta la evaluabilidad, el nivel de integración de los ODS y el grado de participación de los mandantes en el seguimiento y la evaluación de los PTDP.

Resultado de la estrategia de evaluación**1.5. Capacidad consolidada de las regiones y los departamentos para incorporar y utilizar las evaluaciones**

Indicador	Criterio de referencia	Meta intermedia para el bienio 2018-2019	Meta final para el bienio 2020-2021	Vínculos y supuestos
Sistematización de las iniciativas en materia de evaluación llevadas a cabo por las regiones y los departamentos (con exclusión de las actividades de evaluación obligatorias).	Los ejemplos de estas iniciativas y su utilización no han sido documentados de forma sistemática desde el informe de evaluación anual de 2015.	Documentación sistemática de estas iniciativas, y establecimiento de buenas prácticas sobre la base de la experiencia de los programas de gran envergadura o de referencia.	Para finales de 2021, se habrá establecido un proceso sistemático de documentación cuantitativa y cualitativa de las iniciativas llevadas a cabo por los departamentos y las regiones a fin de determinar su aumento progresivo y valor añadido.	a) elaboración de directrices en el marco de las directrices de la política de evaluación de la OIT; b) facilitación y apoyo de carácter básico por parte de EVAL; c) función de promoción de la red de evaluación, y d) seguimiento y evaluación descentralizados en las regiones y los departamentos.

Resultado 2. Aumento del valor de la evaluación mediante el uso de evaluaciones más fiables y de mayor calidad (independencia, credibilidad, utilidad)

16. La función de evaluación debe seguir evolucionando hacia una actividad consolidada y de gran calidad en el sistema de las Naciones Unidas. El mandato de la OIT, que es complejo e inclusivo, requiere poner a prueba las metodologías innovadoras de manera participativa. Además, es necesario hacer un seguimiento y evaluación de la contribución de la Organización a la consecución de los ODS, lo que hace la labor aún más compleja. Así pues, si bien durante el período abarcado por la anterior estrategia de evaluación se realizó un imponente número de evaluaciones, se adoptarán medidas tendentes a mejorar su calidad y, de esa forma, también su credibilidad. Para ello, deberá adoptarse un enfoque más estratégico agrupando las evaluaciones y utilizando la financiación de manera más integrada. La reducción de la supervisión de las evaluaciones regionales permitirá a EVAL dedicar más tiempo a la formulación de nuevos modelos de evaluación adaptados al mandato específico de la OIT.

2.1. Utilización de evaluaciones estratégicamente agrupadas para reunir la información de forma más eficaz

17. Es preciso prestar más atención a la elección de las evaluaciones. Por ello, se reexaminará el enfoque convencional actual, que consiste en realizar evaluaciones de proyectos concretos en lugar de evaluaciones estratégicamente agrupadas en función de las necesidades. Dado que EVAL establece los requisitos para las evaluaciones independientes e internas y para las autoevaluaciones a nivel de los proyectos, promoverá en la práctica la realización de evaluaciones más estratégicas. Este nuevo enfoque se aplicará asimismo a los estudios obligatorios de evaluabilidad para los proyectos de alto valor en su fase de puesta en marcha. Esto tendrá repercusiones, de forma colectiva, en el uso de los recursos: quizás sea necesario mancomunar fondos extrapresupuestarios destinados a la evaluación, basándose en experiencias similares de otros organismos de las Naciones Unidas.

18. Se promoverá un aumento de las evaluaciones de actividades de proyectos y programas con temas, marcos programáticos y ubicaciones similares (evaluaciones temáticas, estratégicas y regionales/nacionales). Ello permitirá que las evaluaciones sean más estratégicas, que puedan adoptar una perspectiva *ex post* y que abarquen una mayor diversidad de cuestiones relativas al desempeño, como la contribución al Programa de Trabajo Decente, la Declaración sobre la Justicia Social y los ODS.

2.2. Mejor calidad de las evaluaciones internas, descentralizadas y centralizadas

19. El fortalecimiento de la independencia de las evaluaciones descentralizadas e internas puede garantizar unos niveles más elevados de credibilidad, imparcialidad y calidad mediante un control de la calidad más sólido. Se espera que ello contribuya a mejorar la calidad de las evaluaciones y el autoaprendizaje del personal directivo, así como a aumentar la demanda de evaluaciones por parte de los mandantes, la participación de éstos en el proceso y su identificación con él. Los avances logrados por el UNEG en la formulación de normas y criterios de evaluación y las normas en vigor del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) han ayudado a EVAL a seguir mejorando el control de calidad. Casi la mitad de sus recomendaciones están dirigidas a los mandantes; y las evaluaciones descentralizadas requieren una mayor participación de éstos. Es necesario realizar autoevaluaciones y evaluaciones internas de todos los proyectos con un presupuesto inferior a un millón de dólares, por lo que EVAL ha tenido que impartir programas de capacitación sobre la forma de realizar dichas evaluaciones.

2.3. **Realización de evaluaciones del impacto creíbles a fin de aumentar los conocimientos y contribuir a la eficacia de las intervenciones de política**

20. Si bien la realización de un mayor número de evaluaciones del impacto puede mejorar la calidad de los datos empíricos reunidos, tales evaluaciones requieren destinar una cantidad considerable de recursos a la aplicación y al desarrollo de competencias y, dado su carácter temático, quienes están en mejores condiciones de realizarlas son los departamentos técnicos. EVAL ofrece apoyo técnico mediante servicios de asesoramiento y examen metodológico para garantizar la calidad interna de modo que las evaluaciones del impacto cumplan las directrices del UNEG y otras normas pertinentes.

2.4. **Mayor armonización del marco de evaluación con el mandato y el contexto de la OIT, incluidos los ODS**

21. La introducción de evaluaciones más estratégicas permitirá comprender mejor los problemas que preocupan a los mandantes. Al asignar un mayor número de recursos a un menor número de evaluaciones, podrán adoptarse métodos más participativos, centrados en las personas, que integren a los trabajadores desfavorecidos, tengan en cuenta los derechos humanos y la igualdad de género, y estén mejor adaptados al mandato y el contexto específicos de la OIT, en particular el tripartismo, el diálogo social y la labor normativa. Este enfoque permitirá también incorporar indicadores que abarcan a la vez el mandato de la OIT y el seguimiento de los ODS y requerirá prestar una atención constante al fortalecimiento de la capacidad de los mandantes y el personal.

Marco de resultados para el resultado 2

Resultado de la estrategia de evaluación				
2.1. Utilización de evaluaciones estratégicamente agrupadas para reunir la información de forma más eficaz				
Indicador	Criterio de referencia	Meta intermedia para el bienio 2018-2019	Meta final para el bienio 2020-2021	Vínculos y supuestos
Establecimiento de evaluaciones estratégicamente agrupadas como modalidad en un porcentaje importante de programas y proyectos.	No existen actualmente procesos o procedimientos documentados para realizar evaluaciones estratégicamente agrupadas de proyectos de cooperación para el desarrollo.	Formulación de una metodología y de un procedimiento para las evaluaciones estratégicamente agrupadas, incluida una modalidad para mancomunar fondos destinados a la evaluación, y ensayo en cinco proyectos, como mínimo.	Para fines de 2021, se habrá establecido un procedimiento para las evaluaciones estratégicamente agrupadas aprobado por un número significativo de donantes (el 25 por ciento).	Existen mecanismos definidos para mancomunar recursos, incluido el establecimiento de un fondo fiduciario a tales efectos.

Resultado de la estrategia de evaluación**2.2. Mejor calidad de las evaluaciones internas, descentralizadas y centralizadas**

Indicador	Criterio de referencia	Meta intermedia para el bienio 2018-2019	Meta final para el bienio 2020-2021	Vínculos y supuestos
2.2.1. Todas las evaluaciones de los proyectos de cooperación para el desarrollo cumplen las normas y criterios de la OCDE y del UNEG y se ajustan al mandato específico de la OIT y a sus necesidades de aprendizaje.	Las evaluaciones externas de la calidad de 2015-2017 revelan que alrededor del 90 por ciento de las evaluaciones de proyectos de cooperación para el desarrollo cumplen las normas de calidad requeridas.	Actualización de las directrices a fin de incorporar nuevos modelos de evaluación que reflejen el mandato específico de la OIT y mantengan al mismo tiempo la calidad.	Para fines de 2021, en las evaluaciones externas de la calidad se habrá confirmado que el 95 por ciento de las evaluaciones de los proyectos de cooperación para el desarrollo cumplen las normas de la OCDE y del UNEG.	Las evaluaciones demuestran el mayor nivel posible de independencia y de imparcialidad, lo que contribuye a aprovechar mejor las conclusiones a nivel regional; se utiliza un sistema de control de la calidad riguroso; se cumplen los requisitos de los exámenes de evaluabilidad, y se utilizan modelos y enfoques de evaluación específicos para la OIT, que reflejan su mandato y su contexto particulares.
2.2.2. Creación de capacidad adicional en el seno de EVAL, en la sede, a fin de centrarse en nuevos modelos de evaluación reduciendo la supervisión de las evaluaciones regionales de los proyectos de cooperación para el desarrollo.	En la evaluación independiente de la función de evaluación de 2016, se señaló la cuestión de la independencia en el plano regional como una prioridad y se recomendó que los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales pasasen al servicio exclusivo de EVAL.	Preparación de un informe exhaustivo en el que se analicen las líneas jerárquicas de los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales y se incluya una presentación de posibles opciones, con el fin de garantizar el máximo nivel de independencia.	Para fines de 2021, todas las evaluaciones en las regiones se llevarán a cabo con el máximo nivel de independencia y necesitarán un grado mínimo de supervisión por parte de EVAL en la sede.	
2.2.3. Integración de las normas y criterios del UNEG en las evaluaciones de la gobernanza institucional y adaptación de estas al mandato específico de la OIT y a sus necesidades de aprendizaje.	El examen independiente realizado en 2013 confirmó que la calidad cumplía las normas exigidas, lo que fue reconfirmado por la evaluación independiente de la función de evaluación de 2016.	Actualización de los protocolos a fin de incorporar nuevos modelos de evaluación que reflejen el mandato específico de la OIT y mantengan al mismo tiempo la calidad.	La evaluación independiente de la función de evaluación de 2021 confirma que las evaluaciones de la gobernanza institucional se adaptan al mandato específico de la OIT y siguen siendo de buena calidad en comparación con evaluaciones similares en organismos de las Naciones Unidas comparables.	Se utilizan modelos y enfoques de evaluación que reflejan el mandato y el contexto específicos de la OIT.

Resultado de la estrategia de evaluación**2.3. Realización de evaluaciones del impacto creíbles a fin de aumentar los conocimientos y contribuir a la eficacia de las intervenciones de política**

Indicador	Criterio de referencia	Meta intermedia para el bienio 2018-2019	Meta final para el bienio 2020-2021	Vínculos y supuestos
Las evaluaciones del impacto resultan creíbles y se utilizan para documentar intervenciones de política eficaces.	La calidad de las evaluaciones del impacto no es ni óptima ni uniforme, como se indica en el informe de evaluación de EVAL de 2014. El nuevo análisis de la calidad ex post de una muestra de evaluaciones del impacto que se llevará a cabo en 2018 servirá para establecer un nuevo criterio de referencia.	Realización de mejores evaluaciones del impacto por los departamentos técnicos y las oficinas de la OIT a raíz del mejor apoyo técnico prestado por EVAL y a la mayor conformidad con las orientaciones de EVAL en el 50 por ciento de las evaluaciones del impacto.	Para fines de 2021, el 85 por ciento de las evaluaciones del impacto en la OIT se considerarán creíbles y cumplirán las debidas normas en cuanto a la calidad y la pertinencia.	Las evaluaciones del impacto están dentro del ámbito de responsabilidad de las regiones y departamentos y EVAL presta apoyo técnico por medio de un servicio de asesoramiento y examen metodológico.

Resultado de la estrategia de evaluación**2.4. Mayor armonización del marco de evaluación con el mandato y el contexto de la OIT, incluidos los ODS**

Indicador	Criterio de referencia	Meta intermedia para el bienio 2018-2019	Meta final para el bienio 2020-2021	Vínculos y supuestos
Utilización de los enfoques, modelos y métodos de evaluación específicos de la OIT para la realización de evaluaciones a varios niveles.	Hoy en día, el número de enfoques y modelos específicos de la Organización que se utilizan en las evaluaciones de la OIT es mínimo.	Elaboración de un marco de evaluación experimental y utilización de dicho marco en cinco evaluaciones piloto; actualización de las directrices de la política de evaluación.	El marco de evaluación actualizado se aplica, como mínimo, en el 50 por ciento de las evaluaciones, y en el 20 por ciento de las evaluaciones se han fijado indicadores específicos para los ODS.	Vinculados a los riesgos y supuestos de los subresultados 1.2, 1.3 y 1.5 <i>supra</i> .

Resultado 3. Fortalecimiento de la base de conocimientos de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones

22. Una mayor visibilidad de la función de evaluación de la OIT, tanto interna como externa, demostrará a los mandantes que la OIT es una organización creíble, transparente y que se basa en datos empíricos. Métodos tales como los metaestudios y los estudios de síntesis aportan valiosos conocimientos sobre lo que funciona y lo que no funciona en la ejecución de programas. EVAL ha ampliado recientemente sus instrumentos de gestión de conocimientos a fin de crear un sistema eficaz de conocimientos en materia de evaluación. También ha puesto en marcha un sistema automatizado para hacer un seguimiento de las respuestas del personal directivo a las evaluaciones independientes, que prestará una atención especial a la calidad del seguimiento. EVAL elabora asimismo productos de comunicación, como boletines y hojas informativas; utiliza las nuevas redes sociales; y tiene previsto reexaminar su estrategia de comunicaciones, de 2014, a fin de crear un producto más específico.

3.1. Mayor accesibilidad y visibilidad de la información procedente de las evaluaciones por medio de i-eval Discovery

23. La información procedente de las evaluaciones debería utilizarse en los procesos de planificación y aprendizaje institucional, a fin de mejorar la toma de decisiones. La plataforma *i-eval Discovery* es de acceso público³ y se actualiza constantemente, por lo que brinda una serie completa de información en tiempo real, tanto sobre las evaluaciones previstas y finalizadas como sobre las recomendaciones, enseñanzas extraídas y buenas prácticas en materia de evaluación. Para dar a conocer todas estas posibilidades, es necesario llevar a cabo una campaña de comunicación específica.

3.2. Comunicación más específica de las conclusiones de las evaluaciones

24. La estrategia de comunicación revisada de EVAL reflejará las necesidades de los actuales usuarios y las nuevas alianzas vinculadas a los ODS. Dado que en la evaluación independiente de la función de evaluación de 2016 se recomendó que dicha función fuera más participativa, será necesario contar con productos de comunicación revisados y específicos que tengan una presentación más sencilla y estén vinculados con puntos fundamentales del uso de las evaluaciones en el ciclo de gestión basada en los resultados. El cambio de imagen de los productos de comunicación y la utilización de métodos innovadores contribuirán a lograrlo.

3.3. Mejor uso de las conclusiones y las recomendaciones de las evaluaciones por los mandantes y el personal directivo para fortalecer la gobernanza y la toma de decisiones

25. El uso de las conclusiones de las evaluaciones (para la orientación estratégica, los planes estratégicos, los informes sobre el programa y presupuesto y otros informes, planes y estrategias de alto nivel) requiere una estructura institucional e incentivos para promover el uso de los conocimientos relacionados con las evaluaciones. El principal mecanismo en ese sentido es el Comité Consultivo de Evaluación, cuya eficacia depende de la frecuencia y calidad de sus decisiones y asesoramiento acerca de la pertinencia del programa de trabajo en materia de evaluación para las decisiones de política del Consejo de Administración y los objetivos estratégicos de la Oficina Internacional del Trabajo. Sobre la base de los buenos resultados obtenidos por el Comité Consultivo de Evaluación, cabe alentar la creación de comités consultivos de evaluación regionales a fin de mejorar el uso de las conclusiones de las evaluaciones. Los sistemas automatizados de gestión del seguimiento proporcionarán datos sobre el uso de las recomendaciones y mejorarán las medidas que se adopten en cumplimiento de esas recomendaciones por medio del seguimiento. Para una mayor aceptación de las conclusiones de las evaluaciones, también se requiere una presentación tal que permita analizar, resumir y documentar dichas conclusiones en productos de divulgación de conocimientos que apoyen la planificación y el fomento de los conocimientos.

³ Véase <http://www.ilo.org/ievaldiscovery/#a6y632k>.

3.4. Utilización de las evaluaciones para cumplir los requisitos estratégicos en materia de conocimientos mediante un análisis más profundo de las conclusiones y los resultados de las evaluaciones

26. La principal modalidad para documentar el uso de las conclusiones de las evaluaciones es el informe de evaluación anual. Ello está relacionado con el apoyo a la capacidad de las regiones y departamentos para utilizar las evaluaciones sistemáticamente y mejorar el registro de tal uso. Otros metaestudios y estudios de síntesis de las conclusiones de las evaluaciones sientan las bases de los conocimientos estratégicos, incluida la labor dirigida a medir la eficacia global de la OIT y sus aportaciones a las discusiones y documentos estratégicos.

Marco de resultados para el resultado 3

Resultado de la estrategia de evaluación

3.1. Mayor accesibilidad y visibilidad de la información procedente de las evaluaciones por medio de *i-eval* Discovery

Indicador	Criterio de referencia	Meta intermedia para el bienio 2018-2019	Meta final para el bienio 2020-2021	Vínculos y supuestos
<i>i-eval</i> Discovery contiene todas las evaluaciones previstas y finalizadas, incluidas las recomendaciones, enseñanzas extraídas y buenas prácticas en materia de evaluación; los usuarios internos y externos consultan la plataforma de forma sistemática; está considerada como portal de acceso a la información de la OIT en materia de evaluación.	INFOTEC facilitará los datos correspondientes.	Mayor desarrollo y uso de <i>i-eval</i> Discovery y de la base de datos <i>i-Track</i> en apoyo de una comunicación específica y del uso de la información procedente de las evaluaciones. Objetivo: aumento del 25 por ciento respecto del criterio de referencia.	Para fines de 2021, <i>i-eval</i> Discovery se utilizará ampliamente, a nivel interno y externo, como portal de acceso a información fiable de la OIT en materia de evaluación. Objetivo: aumento del 50 por ciento respecto del criterio de referencia.	a) se cuenta con la cobertura y la disponibilidad necesarias en materia de información y resultados de las evaluaciones, y b) se realizan actividades de promoción y de apoyo a través de una campaña de comunicación.

Resultado de la estrategia de evaluación

3.2. Comunicación más específica de las conclusiones de las evaluaciones

Indicador	Criterio de referencia	Meta intermedia para el bienio 2018-2019	Meta final para el bienio 2020-2021	Vínculos y supuestos
Mejor comunicación de las conclusiones de las evaluaciones al personal directivo, los mandantes y otros usuarios gracias a una estrategia de comunicación revisada.	En la evaluación independiente de la función de evaluación de 2016 se reconocieron los progresos realizados (boletín informativo, documentos de reflexión, <i>i-eval</i> Discovery), pero se pidió una mejora en materia de presentación de las conclusiones de las evaluaciones con miras a mejorar su utilización.	Diseño de una estrategia de comunicación y cambio de imagen (objetivo: 2018) y aplicación progresiva (objetivo: 2019), en colaboración con el Departamento de Comunicación.	En la evaluación independiente de la función de evaluación de 2021 se reconocen los progresos realizados en la estrategia de comunicación.	a) vinculación de los productos de comunicación con puntos decisivos que puedan usarse en las evaluaciones en el ciclo de gestión basada en los resultados, y b) cambio de imagen y uso de métodos y actividades de apoyo innovadores.

Resultado de la estrategia de evaluación**3.3. Mejor uso de las conclusiones y las recomendaciones de las evaluaciones por los mandantes y el personal directivo para fortalecer la gobernanza y la toma de decisiones**

Indicador	Criterio de referencia	Meta intermedia para el bienio 2018-2019	Meta final para el bienio 2020-2021	Vínculos y supuestos
3.3.1. El asesoramiento del Comité Consultivo de Evaluación sobre el cronograma y el uso de las evaluaciones favorece una mayor aceptación de las conclusiones de las evaluaciones en las decisiones estratégicas y en materia de políticas en los planos mundial y regional.	El Comité Consultivo de Evaluación se reunió cuatro veces por año, en promedio, y un análisis cualitativo reveló que mantuvo debates estratégicos sobre un 40 por ciento de las evaluaciones de la gobernanza institucional. Aunque las regiones participan en el Comité Consultivo de Evaluación, no existen comités consultivos de evaluación regionales.	Continuación de las reuniones del Comité Consultivo de Evaluación de manera periódica (cuatro veces al año) y discusiones estratégicas sobre el 50 por ciento de las evaluaciones de la gobernanza institucional. Publicación, a principios de 2019, de un informe sobre el valor añadido de los comités consultivos de evaluación regionales. A reserva de los resultados de dicho examen, establecimiento experimental, para fines de 2019, de comités consultivos de evaluación en dos regiones.	Para fines de 2021, el Comité Consultivo de Evaluación seguirá reuniéndose de manera periódica (cuatro veces al año), celebrará discusiones estratégicas sobre el 75 por ciento de las evaluaciones de la gobernanza institucional y dedicará una atención renovada a aunar apoyos para resolver los problemas sistémicos detectados en las evaluaciones. El objetivo de ampliación de la práctica de los comités consultivos de evaluación regionales se fijará conforme a los resultados del proyecto experimental.	a) evaluaciones de alto nivel de calidad fiable, y b) composición adecuada del Comité Consultivo de Evaluación.
3.3.2. Mejor seguimiento de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones gracias a una supervisión sistemática.	En 2016 el personal directivo dio seguimiento (de manera parcial o completa) al 83 por ciento de las recomendaciones.	Creación de una aplicación informática automatizada para que el personal directivo haga un seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones, lo que mejorará la eficiencia en general y mantendrá una tasa elevada de seguimiento de las recomendaciones (objetivo: 85 por ciento).	Para fines de 2021, gracias a la aplicación informática automatizada para que el personal directivo haga un seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones, se habrá mejorado la calidad de las evaluaciones y de las respuestas del personal directivo a dichas recomendaciones (objetivo: 90 por ciento).	La utilización del sistema automatizado de gestión del seguimiento permite obtener datos analíticos sobre la manera en que se están aplicando las recomendaciones.
3.3.3. Mejor uso de las evaluaciones en las orientaciones estratégicas, exámenes e informes para los planes estratégicos, los informes sobre el programa y presupuesto y otros planes y estrategias de alto nivel.	En el informe de evaluación anual se documenta el uso de las recomendaciones y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones (entre un 40 y un 50 por ciento en el período 2010-2015 según la evaluación realizada).	Para fines de 2019, constancia plena o parcial del 75 por ciento de las recomendaciones de las evaluaciones en los informes y orientaciones estratégicos pertinentes (por ejemplo, informes sobre la aplicación, informes sobre el programa y presupuesto para 2020-2021 y otros documentos estratégicos y programáticos).	Constancia plena o parcial del 80 por ciento de las recomendaciones de las evaluaciones en los informes y orientaciones estratégicos pertinentes para fines de 2021 (por ejemplo, informes sobre la aplicación, informes sobre el programa y presupuesto para 2020-2021 y otros documentos estratégicos y programáticos).	Vinculado al subresultado 3.2 <i>supra</i> .

Resultado de la estrategia de evaluación**3.4. Utilización de las evaluaciones para cumplir los requisitos estratégicos en materia de conocimientos mediante un análisis más profundo de las conclusiones y los resultados de las evaluaciones**

Indicador	Criterio de referencia	Meta intermedia para el bienio 2018-2019	Meta final para el bienio 2020-2021	Vínculos y supuestos
3.4.1. Análisis, recopilación y documentación de las conclusiones de las evaluaciones en productos de divulgación de conocimientos en apoyo de la planificación y el fomento de los conocimientos.	En el período abarcado en la anterior estrategia, se realizaron 22 documentos de reflexión, metaestudios y estudios de síntesis.	Establecimiento de un proceso para determinar los temas de conformidad con las necesidades estratégicas en materia de conocimientos, manteniendo un promedio de tres estudios anuales, como mínimo.	Para fines de 2021, el número de productos de divulgación de conocimientos habrá aumentado un 25 por ciento; y en la evaluación de la función de evaluación de 2021 se confirmará que los temas se ajustan a las necesidades estratégicas en materia de conocimientos.	a) EVAL cuenta con suficiente capacidad, y b) existen temas apropiados.
3.4.2. Sinopsis anual de la eficacia general de la OIT en el informe de evaluación anual.	Se ha completado el análisis de los resultados en materia de trabajo decente y de la eficacia de la cooperación para el desarrollo de la OIT entre 2009 y 2016 y se está revisando la metodología.	Realización de un análisis para 2017 y 2018, con una síntesis sobre la eficacia de la OIT; nueva revisión de la metodología para facilitar el análisis y la presentación de informes de manera periódica en el marco del informe de evaluación anual.	Se han realizado análisis hasta 2021 y comunicado a las secciones pertinentes de la OIT para su uso; en los informes de evaluación anuales se informa sobre la aceptación y aplicación de las conclusiones.	Vinculado a los subresultados 3.1 y 3.2 <i>supra</i> .

D. Un entorno propicio para la función de evaluación en la OIT y supuestos subyacentes

Cultura de evaluación

27. La función de evaluación dependerá del entorno propicio que faciliten la Organización y sus mandantes, en particular el Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV), el Departamento de Programación y Gestión Estratégicas (PROGRAM) y los departamentos técnicos. El fortalecimiento de los sistemas de seguimiento dependerá enormemente del entorno institucional. Se prevé que en el período que abarca la estrategia se fomente el crecimiento de una red de evaluación, en la que participen los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales y los puntos focales de evaluación designados en los departamentos. Como en las actividades de la OIT se integran criterios y pautas de reflexión sobre evaluación, la Organización debe asignar las capacidades y los recursos adecuados para la realización de dichas actividades. A nivel de la gobernanza, la respuesta del personal directivo a las recomendaciones de las evaluaciones proporciona un apoyo a EVAL en el marco del Consejo de Administración. Deberían mejorarse los incentivos institucionales para que el personal realice actividades de evaluación, aplique las evaluaciones y extraiga enseñanzas de ellas.

Cultura de aprendizaje institucional

28. Las evaluaciones resultan poco valiosas si no se fortalecen los procesos de aprendizaje institucional y de gestión de los conocimientos. Las evaluaciones contribuyen a la base de conocimientos institucionales.

Cultura de gestión basada en los resultados

29. La cultura de gestión basada en los resultados ofrece mecanismos que permiten al personal centrarse en los resultados y en la forma de alcanzarlos, en los productos y los efectos más que en los insumos, y en la generación de teorías del cambio y marcos lógicos. Gracias al apoyo del personal y al compromiso de los interesados a ese respecto, la OIT ha podido convertirse en una organización de referencia en materia de evaluación. Ahora debería prestarse una atención especial a la forma en que los directores de los programas usan las conclusiones de las evaluaciones para mejorar los indicadores del desempeño y las metas con miras a hacer un seguimiento de la contribución de determinadas actividades al logro de los objetivos y resultados.
30. Tal labor supondrá que los departamentos realicen actividades constantes dirigidas a fortalecer la función de evaluación en la fase de diseño de los proyectos. Debe brindarse más apoyo al diseño de la cooperación para el desarrollo a fin de mejorar la calidad y la evaluabilidad de las propuestas de proyectos, fortaleciendo la gestión basada en los resultados y formulando teorías del cambio y marcos lógicos. Debería mejorarse la calidad de los informes sobre los progresos realizados, así como su archivo, tal como se estableció en 2016-2017, por medio de una recomendación relativa a un sistema de gestión del ciclo de proyectos de principio a fin.

E. Seguimiento y evaluación de la estrategia de evaluación

31. El seguimiento de la aplicación progresiva de la estrategia de evaluación y la presentación de los correspondientes informes se realizarán a través del mecanismo existente del informe de evaluación anual. Se llevará a cabo una evaluación independiente en 2021 para determinar los resultados y el impacto de la estrategia de evaluación en la función y el desempeño de la Oficina en el contexto de la política de evaluación. Tal evaluación sentará las bases de una estrategia de evaluación actualizada, que permitirá la plena aplicación de la política de evaluación.

Proyecto de decisión

32. *El Consejo de Administración aprueba la Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021 que se describe en los párrafos 1 a 31 del presente documento.*

Anexo

Teoría del cambio

